خسروی، احمد؛ زارعی، احمد؛ قیصری نیک، مهدی (۱۳۹۷). تحلیل وضعیت کتابخانه‌های وابسته به سازمان کتابخانه‌ها موزه و اسناد آستان قدس رضوی براساس ماتریس SWOT و ارائه راهبردهای استراتژیک مناسب برای این کتابخانه ها. *پژوهشنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۸(۲)، ۲۸۱-۲۶۵.

تحلیل وضعیت کتابخانه‌های وابسته به سازمان کتابخانه‌ها موزه و اسناد آستان قدس رضوی براساس ماتریس SWOT و ارائه راهبردهای استراتژیک مناسب برای این کتابخانه ها

احمد خسروی[۱]، احمد زارعی[۲]، مهدی قیصری نیک[۳]

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۸/۰۶ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۲/۰۷ DOI: 10.22067/riis.v0i0.68312

چکیده

مقدمه: برای تدوین برنامه های راهبردی در هر سازمان ابزارهای مختلفی وجود دارد. ماتریسSWOT یکی از این ابزارهاست که با تحلیل عوامل موثر بیرونی و داخلی هر سازمان به مدیران در تدوین این برنامه کمک می کند. هدف این تحقیق شناسایی مهمترین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود درحوزه کتابخانه‌های وابسته سازمان کتابخانه‌ها موزه و مرکز اسناد آستان قدس رضوی براساس ماتریس SWOT و ارائه راهبردهای اجرایی به‌منظور بهبود برنامه‌ها می باشد.

روش‌شناسی: تحقیق حاضر از نوع توصیفی‌پیمایشی است. برای جمع آوری اطلاعات از یک پرسش‌نامه خودساخته استفاده شد. روایی پرسش‌نامه با استفاده از نظرات کارشناسی اساتید مربوطه و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ محاسبه و مقدار آن ۹۸٪ برآورد گردید. جامعه آماری این پژوهش مدیران و کارکنان معاونت امور کتابخانه‌های وابسته به سازمان کتابخانه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی است. امتیاز وزنی مؤلفه‌ها با روش وزن‌دهی رتبه‌ای محاسبه شد. در نهایت پس از تحلیل عوامل و بر اساس اهمیت و وزن هر عامل ، استراتژی های مناسب پژوهش تدوین و راهبردهای اجرایی اثربخش در جهت تقویت قوت‌ها و فرصت‌ها و کاهش ضعف‌ها و تهدیدها ارائه گردید.

یافته‌ها: یافته ها نشان داد که تعلق کتابخانه‌ها به آستان قدس رضوی، حضور نیروهای تحصیل کرده و متخصص و مدیران با تجربه مهمترین نقطه قوت کتابخانه‌ها و کمبود فضا و ا ستاندارد نبودن ساختمان برخی از کتابخانه‌ها، نبود ساز و کار منا سب برای وجین منابع قدیمی و نبود نگرش کلی به ضرورت پژوهش مهمترین نقطه ضعف کتابخانه‌ها محسوب می شود. مهمترین فرصت‌های موجود اهتمام رهبر فرزانه انقلاب و تولیت محترم آستان قدس رضوی به توسعه کمی و کیفی کتابخانه‌ها، حضور کارکنان تحصیل کرده و وجود

---

۱ .کارشناس ارشد کتابداری و اطلاع رسانی، مسئول کتابخانه شیخ هاشم قزوینی، مشهد(نویسنده مسئول)، Ahmadkhosravi630@gmail.com

۲ .کارشناس ارشد کتابداری و اطلاع رسانی، مسئول کتابخانه امام صادق(ع)، مشهد، zareahmad815@gmail.com

۳ .کارشناس ارشد کتابداری و اطلاع رسانی، معاونت هماهنگی و رئیس کتابخانه مرکزی آستان قدس رضوی، gheysarinik@gmail.com

پتانسیل مناسب علمی و پژوهشی در این حوزه و شناساندن کتابخانه‌ها به مراکز آموزشی و فرهنگی با توجه به انتساب کتابخانه‌ها به امام رضـا(ع) و تنوع خدمات در این کتابخانه‌ها می باشـد. مهمترین تهدیدهای موجود گسـترش مدرک‌گرایی و عدم علاقه به مطالعه بعد از فراغت از تحصیل و محیط و مشکلات اقتصادی جامعه می باشد.

نتیجه گیری: نتایج نشان داد که سازمان کتابخانه ها با قرار داشتن در وضعت تهاجمی، دارای فرصت ها و نقاط قوت زیادی می باشد که می تواند با اتکال به آنها در مسیر اهداف سازمانی، بر موانع موجود غلبه نموده و نقاط ضعف خود را تقویت نماید.

کلیدواژه‌ها: تحلیل SWOT، برنامه ریزی راهبردی، کتابخانه‌های وابسـته به سـازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسـناد آسـتان قدس رضوی.

مقدمه

امروزه مفاهیم سنتی مدیریت به‌صورت کامل رنگ‌باخته و ویژگی‌های عصری که در آن زندگی می‌کنیم این عصر را نسبت به چند دهه اخیر کاملاً متمایز نموده است. «مدیریت راهبردی» مفهوم جدیدی است که به‌عنوان یک جایگزین برای مدیریت سنتی به‌کار رفته است که موفقیت در این امر مستلزم مشارکت تمامی کارکنان در فرایند تدوین برنامه های راهبردی یک سازمان می‌باشد. ازاین‌رو، می‌توان اذعان کرد که مدیریت راهبردی گرفتن تصمیم امروز باتوجه‌به شرایط محیطی و از دیدگاه عملیاتی برای رسیدن به نتایج فرداست (پاکدامن نائینی، ضیایی و اصنافی، ۱۳۹۳). همچنین در شرایط ناپایدار کنونی که کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی با رقابت های شدیدی از سوی شبکه جهانی وب و اینترنت روبه‌رو هستند، بایستی پویایی و ارائه خدمات را درک کرده و به‌دنبال ایجاد هماهنگی لازم بین فعالیت‌های خود باشند. در این میان، برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند باعث ایجاد نوعی آگاهی و رضـایت از نقش و کارکرد کتابخانه‌ها و مراکز علمی شـود. برنامه‌ریزی موفق، جهت‌گیری صـحیحی برای فعالیت‌های کتابخانه‌ای و مراکز اطلاع‌رسـانی فراهم می‌آورد و راهکارها، وظایف و مکانیسـم‌های لازم برای اجرای برنامه ها را تعریف کرده و شـرایط لازم را برای تحقق اهداف فراهم می‌کند (ابویی‌اردکان، آذرپور، ۱۳۹۱).

به‌منظور تهیه و تدوین برنامه های راهبردی روش های مختلفی وجود دارد. ماتریس SWOT [1] یکی از ابزارهای متداول و کارآمدی اسـت که در فرایند تدوین برنامه‌های راهبردی اسـتفاده می‌شـود. این ماتریس قادر اسـت، ابتدا شـناخت مفیدی از مجموعه نقاط ضـعف، قوت، فرصـت‌ها و تهدیدها در دو حوزه عوامل بیرونی و داخلی تأثیرگذار بر موضـوع مورد مطالعه و برنامه‌ریزی ارائه دهد و به برنامه‌ریزان و مدیران به‌عنوان تحلیلی قابل توجه در فرایند برنامه‌ریزی کمک نماید (شریف‌زادگان و ملک‌پوراصل، ۱۳۹۳، ص۶۶).

---

۱. تحلیل SWOT ابزاری کارآمد برای شناسایی شرایط محیطی و توانایی های داخلی سازمان است. حروف SWOT که آن را به شکل های دیگر مثل TOWS هم می نویسند، ابتدای کلمات Strength به‌معنای قوت، Weakness به‌معنای ضعف، Opportunity به‌معنای فرصت و Threat به‌معنای تهدید است (مریدی، ۱۳۸۵، ص۳۴۳). در این مقاله به جای سرنام swot معادل فارسی آن «سوات» نیز استفاده شده است.

یکی از گسترده‌ترین قسمت‌های سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی، معاونت امور کتابخانه‌های وابستهٔ سازمان است که مدیریت ۳۸ باب کتابخانهٔ وابستهٔ سازمان، شامل ۱۷ کتابخانه در سطح شهر مشهد، ۲۰ کتابخانه در سایر شهرهای کشور و یک کتابخانه در کشور هندوستان را برعهده دارد. این کتابخانه‌ها همپای کتابخانهٔ مرکزی آستان قدس رضوی، مکان‌های مناسبی را برای مطالعه و پژوهش استادان حوزه و دانشگاه، دانشجویان، طلّاب، دانش‌آموزان و سایر اقشار جامعه فراهم آورده‌اند. کتابخانه‌های وابستهٔ سازمان، در مجموع، دارای حدود ۷۴۰۰ جلد دست‌نویس کهن (نسخه خطی)، حدود ۶۶۰۰ جلد کتاب چاپ سنگی، بیش از ۲ میلیون جلد کتاب چاپی، بیش از ۸۷ هزار نسخه منابع دیداری و شنیداری و بیش از ۴۱۵ هزار نفر عضو فعّال هستند. این کتابخانه‌ها برای انجام‌دادن رسالت خود و رسیدن به اهداف سازمانی در راستای چشم انداز ۲۰ساله سازمان بایستی فعالیت‌ها و برنامه‌های فعلی و آتی سازمان خود را شناسایی، تحلیل و همچنین نیازهای واقعی کاربران کتابخانه را تشخیص دهد و سپس بر اساس آن‌ها اقدام به تدوین برنامه راهبردی نماید. تهیه چنین برنامه‌ای موجب می شود تا هم کارکنان و هم کاربران این مجموعه تصور روشنی از اهداف کتابخانه داشته باشند. بررسی‌های انجام‌شده نشان داد که در حوزه کتابخانه‌های وابسته هیچ تحقیق یا پژوهشی در جهت بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود انجام نشده است. بنابراین ضروری است تا با انجام پژوهشی در قالب برنامه راهبردی و با توجه به اهداف، رسالت و چشم‌انداز سازمان، گام‌های لازم برای رشد و تعالی این مجموعه برداشته شود. هدف کلی این پژوهش شناسایی مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود برای رسیدن به اهداف تعریف شده سازمانی در حوزه کتابخانه‌های وابسته و پیشنهاد راهبردهایی اجرایی مناسب برای فعالیت های آتی این مجموعه می باشد.

سابقه برنامه ریزی استراتژیک با مفهوم امروزی به دهه ۱۹۶۰ و جنگ جهانی دوم برمی‌گردد. در سال ۱۹۶۵ آندروس،[۱] در مقاله‌ای ضرورت توجه سازمان‌ها به قوت‌ها و ضعف‌های خود را مطرح و روش تحلیل SWOT را ارائه و آن را ابزاری برای دستیابی به بهترین تطابق ممکن بین شرایط داخلی و خارجی سازمان معرفی کرد و پس از آن نظر مدیران، کارشناسان و محافل دانشگاهی و سازمانی به این رویکرد جلب شد (فقهی‌فرهمند، ۱۳۸۸، ص ۷۹).

در ایران پژوهش‌های زیادی در حوزه کتابخانه‌ها برای تدوین برنامه راهبردی انجام شده است (پریرخ و ارسطوپور، ۱۳۸۸) در پژوهشی به تدوین برنامه راهبردی برای گروه آموزشی علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد پرداختند. نتایج نشان داد که گروه آموزشی از استادان مجرب و صاحب‌نامی برخوردار است که می‌توان با استفاده از تجربه آن‌ها بسیاری از مشکلات را برطرف نمود. (سالاری، ۱۳۹۰) در مقاله‌ای به

۱. Andrews

بررسی وضعیت پژوهشی اداره مخطوطات آستان قدس رضوی پرداخت. در این مقاله که با روش تحلیل سوات انجام شد، موقعیت و جایگاه پژوهشی این اداره با توجه به عوامل محیطی داخلی و بیرونی مشخص گردید و اولویت‌های راهبردی آن نیز تعیین شد. همچنین معدودبودن پژوهشگران، عدم توجه کافی به انجام پژوهش‌های تحلیلی به‌عنوان نقاط ضعف بررسی گردید (عصاره، اسدنیا وجلیل‌پور، ۱۳۹۳). هم در برنامه راهبردی براساس تحلیل سوات اقدام به بررسی مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای کتابخانه‌های عمومی به‌منظور امکان‌سنجی خصوصی‌سازی این کتابخانه‌ها پرداختند. نتایج نشان داد که یکی از نقاط ضعف این کتابخانه‌ها حضور کارکنان و مدیران با تحصیلات غیرکتابداری است. زیرساخت‌های ضعیف اطلاع‌رسانی در کشور و نظام آموزشی مبتنی‌بر عدم استفاده از کتابخانه‌ها نیز به‌عنوان مهمترین تهدیدها شناسایی گردید. همچنین در پژوهشی دیگر (پشتونی‌زاده و فرج‌پهلو، ۱۳۹۱) به ارزیابی و مقایسه کتابخانه‌های مرکزی و دانشکده‌ای دانشگاه شهیدچمران بر اساس تحلیل « سوات» پرداختند و توانستند ۸ گروه از نقاط قوت و ضعف و همچنین ۴ گروه از فرصت‌ها و تهدیدهای موجود را شناسایی نمایند. (ذاکرشهرک و اباذری، ۱۳۹۲) هم بر اساس روش تحلیل سوات به ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های کانون پرورش کودکان و نوجوانان در ایران پرداختند. نتایج نشان داد که ارتباط و تعامل بین کتابخانه‌های کانون با کتابخانه‌ها مرجع کم است و اکثر کتابخانه‌ها فاقد منابع خارجی هستند.

در خارج از ایران نیز تحقیقاتی در این زمینه انجام شده است (Ugah, 2007). بر اساس تحلیل سوات به بررسی کتابخانه دانشگاه کشاورزی میچل اوکپارا[1] نیجریه پرداخت. نتایج نشان داد که نقاط قوت این کتابخانه در مجموعه کتابخانه، تجهیزات و کتابخانه الکترونیکی کشاورزی اصلی[2] نهفته است. کارکنان به خوبی واجد شرایط و متخصص هستند و بخش صحافی و رایانه از لحاظ تجهیزات بسیار مجهز هستند.

(Fernandez,2009) در پژوهشی با بررسی کتابخانه‌ها به روش تحلیل سوات مهمترین نقاط قوت، ضعف فرصت‌ها و تهدیدهای رسانه های اجتماعی برای کتابخانه‌ها را مشخص نمود (Piorun, 2011). در پژوهشی به بررسی طرح های راهبردی در کتابخانه‌های پزشکی پرداخت. نتایج پژوهش نشان داد که از بین نه کتابخانه مورد بررسی پنج کتابخانه از برنامه‌ریزی راهبردی و نتایج آن استفاده می‌کردند. نتایج نشان داد که هیچ‌یک از کتابخانه‌ها پیرو دانشگاه مادر نبوده و تنها یک کتابخانه تا حدودی با برنامه دانشگاه هماهنگ بوده است. همچنین (Suresh Kumar, 2012) نیز در پژوهشی دیگر به روش تحلیل سوات به بررسی چهار کتابخانه دانشگاهی هند در کرولا به‌منظور بازاریابی خدمات آن پرداخت. نتایج نشان داد که تمامی کتابداران نسبت به بازاریابی خدمات نظر مثبتی دارند؛ اما هیچ‌کدام از کتابخانه‌ها دارای بودجه یا طرح مشخصی برای بازاریابی خدمات و محصولات نیستند. بیشتر کتابداران اعلام نمودند که با مشکلاتی مانند کمبود نیروهای متخصص و کمبود تقاضا برای این

1 .Michael Okpara
2 .The Essential Electronic Agricultural Library (TEEAL)

خدمات مواجه خواهند بود. تحلیل سوات نشان داد که تمامی کتابخانه‌ها با استفاده از نقاط قوت و فرصت‌های موجود به‌راحتی می‌توانند بر تهدیدها و نقاط ضعف موجود با استفاده از راهبردهای موقعیت‌یابی و بازاریابی مناسب غلبه نمایند (Soehner, 2012) نیز در پژوهش خود به بررسی پرسنل، خدمات و تجهیزات کتابخانه واحد فناوری اطلاعات دانشگاه یوتا پرداخت. این بررسی منجربه شناخت ناکارآمدی فعلی در ساختار سازمانی کتابخانه گردید. سپس با دعوت و مشارکت همه کارکنان، نظرات آن‌ها در مورد ادغام دو واحد فناوری اطلاعات و واحد رسانه و محاسبات با استفاده از تحلیل سوات مورد ارزیابی قرار گرفت و نقاط ضعف و قوت، فرصت‌ها و تهدیدهای این تغییر مشخص گردید. همچنین (Mapulanga, 2012) نیزدر پژوهشی به ارزیابی برنامه‌ریزی سیستم‌ها و خدمات اطلاع‌رسانی در کتابخانه‌های دانشگاهی مالاوی با روش تحلیل سوات پرداخت. نتایج نشان داد که برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند در برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی و تأمین مالی دانشگاه مالاوی، در برنامه‌ریزی سیستم‌ها و خدمات کتابخانه استفاده شود؛ اما عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و نیروهای داخلی و بیرونی تأثیری منفی بر اجرای برنامه‌ها دارند.

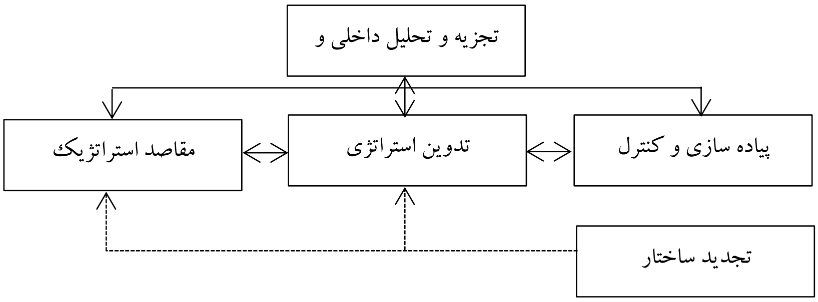
بررسی پیشینه پژوهش حاکی از آن است که تدوین برنامه راهبردی در حوزه‌های مختلف موضوعی در کتابخانه‌ها به امری ضروری تبدیل شده است. در ایران و خارج از ایران پژوهش‌هایی در این زمینه و براساس تحلیل سوات انجام شده است که هر کدام از این پژوهش‌ها در حوزه‌های مختلفی به‌بررسی نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌های موجود در کتابخانه‌ها برای تهیه برنامه راهبردی می‌پردازند. در این پژوهش نیز به بررسی مهمترین عوامل داخلی و بیرونی موجود در کتابخانه‌های وابسته آستان قدس رضوی در رسیدن به اهداف سازمانی پرداخته می‌شود.

۱. مهمترین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در حوزه کتابخانه‌های وابسته در جهت رسیدن به اهداف سازمانی کدامند؟

۲. راهبردهای اجرایی برای بهبود وضعیت این کتابخانه‌ها کدام است؟

مدیریت استراتژیک: مدیریت استراتژیک فرایندی است که از طریق آن سازمان محیط داخلی و بیرونی خود را تجزیه و تحلیل و مقاصد مورد نظر را طرح‌ریزی می‌کند، استراتژی‌هایی را برای دستیابی به اهداف استراتژیک تدوین و نهایتا آن‌ها را در جهت رضایتمندی ذی‌نفعان سازمان به مرحله اجرا می‌گذارد. نمودار۱ مدل ساده‌ای از فرایند مدل استراتژیک را نشان می‌دهد. این مدل یک الگوی قابل‌انعطاف است و به‌طور ساده توالی موضوعات و مباحث موجود در مدیریت استراتژیک را مطرح می‌سازد (هریسون،[1] ۱۳۹۰، ص۵).

1. Harrison



نمودار ۱: فرایند مدل استراتژیک

تحلیل محیط داخلی و بیرونی: شنا سایی و مطالعه او ضاع یک سازمان و ارزیابی نقاط قوت و ضعف آن در تبیین ا ستراتژی اهمیت به سزایی دارد. این عوامل شامل عوامل داخلی و بیرونی ا ست. عوامل داخلی، عواملی هستند که دقیقاً در داخل سازمان و تحت کنترل مدیریت آن قرار دارند و آن‌ها می‌توانند با اعمال سیاست‌های گوناگون نسبت به اصلاح ساختاری یا تقویت آن اقدام نمایند و هرگونه ضعف داخلی را در مقایسه با رقبا برطرف سازند (معینی، ۱۳۸۵، ص۲۳). عوامل بیرونی عواملی هستند که در بیرون محیط سازمانی بر سازمان تأثیر دارند. این گروه عواملی هستند که مدیران قادر به کنترل و تأثیرگذاری در آن نیستند.

قوت‌ها: بیانگر کلیه توانمندی‌ها و امکانات بالقوه و بالفعل واحدهای اجرایی و عملیاتی موجود در سازمان ا ست که در دستیابی به اهداف تأثیر عمده‌ای دارند.

ضعف‌ها: عمدتاً به کمبودها، موانع، نقایص و نارسایی‌های موجود در مجموعه واحدهای داخلی یک سازمان ا شاره می‌کند که عملکرد آن‌ها باعث تضعیف سازمان شده و در نهایت وضعیت سازمان را در مقایسه با رقبا در وضعیت نامطلوبی قرار می‌دهد.

فرصت‌ها: موقعیت های مهم و مطلوب در کتابخانه‌ها که اشاره به عوامل بیرونی دارد.

تهدیدها: موقعیت‌های نامطلوب در خارج از حوزه کتابخانه‌ها که موانع اساسی برای موفقیت محسوب می‌گردند.

راهبردهای رقابتی تهاجمی (SO): در این راهبردها، تمرکز بر نقاط قوت داخلی و فرصت های بیرونی است.

راهبردهای تنوع (ST): در این راهبردها، تمرکز بر تنوع بخشی با توجه به نقاط قوت داخلی و تهدیدهای بیرونی است.

راهبردهای بازنگری (WO): در این راهبردها، ضمن تأکید بر نقاط ضعف داخلی سعی بر بهره‌گیری از فرصت های بیرونی در جهت رفع نقاط ضعف موجود است.

راهبردهای تدافعی(WT): این راهبردها بر رفع آسیب پذیری و حفظ وضعیت کنونی تأکید دارد.

مدل تحلیل SWOT: مدل تحلیل سوات یکی از ابزارهای مهم مورد استفاده در تبیین استراتژی سازمان‌ها است. در این روش تمامی عوامل محیطی به دو دسته تقسیم می شود که بخشی از آن‌ها به‌عنوان فرصت و برخی به‌عنوان تهدید برای سازمان تلقی می شود. در بررسی عوامل داخلی نیز سازمان‌ها با دو حوزه کیفی متفاوت روبه‌رو هستند. بخشی از واحدهای عملیاتی و اجرایی سازمان دارای ساختار تشکیلاتی قوی بوده و از نظر کیفی نیز در حد مطلوب قراردارند که این عوامل برای سازمان می‌تواند یک مزیت یا قوت محسوب گردد و تعدادی از واحدهای تشکیلاتی نیز ممکن است از بعد نیروی تخصصی یا عملکرد اجرایی در مقایسه با رقبا، ضعیف به‌شمار آید. با استفاده از این مدل و قراردادن یک‌به‌یک فرصت‌ها یا تهدیدات محیطی در تقابل با نقاط قوت و ضعف داخلی، سازمان می‌تواند نسبت به ترسیم خطوط استراتژیک اقدام نماید که طی آن بهره‌وری از توانمندی‌ها و قوت‌های سازمان و نیز استفاده از فرصت‌های محیطی مطلوب به حداکثر خواهد رسید و علاوه‌بر پرهیز و دوری از تهدیدات محیطی از تأثیر نقاط ضعف سازمان در تحقق اهداف نیز کاسته خواهد شد.

سند چشم‌انداز سازمان در افق ۱۴۰۴: در این سند این چنین ذکر شده است که سازمان در افق ۱۴۰۴ باید: غنی‌ترین و فعال‌ترین مرکز کتابخانه‌ای ، موزه‌ای و گنجینه اسناد و نفایس در منطقه و جهان اسلام (سازمان کتابخانه‌ها موزه ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی، ۱۳۹۱).

روش‌شناسی

روش پژوهش حاضر پیمایشی‌توصیفی است. برای جمع‌آوری اطلاعات ابتدا فهرستی از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه با کارشناسان سازمان و براساس چشم‌انداز و رسالت سازمان تهیه گردید. سپس اطلاعات به‌دست‌آمده در قالب یک پرسش‌نامه، براساس مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت تنظیم گردید. برای تأیید روایی پرسش‌نامه از نظرات کارشناسان سازمان استفاده شد و پایایی آن نیز با استفاده از فرمول آلفای کرونباخ ۹۶٪ برآورد گردید. سپس پرسش‌نامه مذکور برای نمونه‌های آماری ارسال و تمامی پرسش‌نامه‌ها جمع‌آوری گردید و مؤلفه‌هایی که بیش از نیمی (۲/۵) از امتیاز را کسب کرده بودند، برای وزن‌دهی و تهیه راهبرد انتخاب شدند. پس از تحلیل و طبقه‌بندی مؤلفه‌ها، از پیوندهای آن‌ها در چهار حالت SO، WO، ST، WT مهم‌ترین گزینه‌های راهبرد مشخص گردید.

جامعه آماری شامل تمامی کارکنان رسمی، پیمانی و قراردای و شرکتی حوزه معاونت کتابخانه‌های وابسته سازمان کتابخانه‌ها (به استثنای نیروهای خدماتی) است که در سال ۱۳۹۵ در این سازمان مشغول خدمت هستند که بر اساس آخرین آمار موجود ۱۶۴ نفر هستند. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد و برای تعیین حجم نمونه لازم از جدول برآورد نمونه کرجسی و مورگان (خلعتبری، ۱۳۸۵، ص۱۲۹)

ا ستفاده گردید. براینا ساس، حجم نمونه لازم ۱۱۴ نفر به‌د ست آمد. در پایان انتظار می رود تا این حوزه بتواند با پیاده‌سازی هر کدام از این عوامل، نقاط قوت را برای بهره‌برداری از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدات تقویت نماید و نقاط ضعف موجود را با استفاده از فرصت‌ها و همچنین در مقابله با تهدیدات به‌حداقل ممکن برساند.

یافته‌ها

در این بخش ابتدا به توصیف و تحلیل اطلاعات جمعیت شناختی نمونه های آماری و در ادامه پاسخ به پرسش های تحقیق خواهد آمد.

بررسی جنسیت نمونه های تحقیق نشان می‌دهد که از ۱۶۴ نفر نمونه شرکت‌کننده در این تحقیق ۵۳ نفر(۴۶/۵٪) مرد و ۶۱ نفر(۵۳/۳٪) زن بودند. بیشترین فراوانی گروه سنی مربوط‌به گروه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال، ۷۳ نفر(۶۴٪) بود که این امر مبین جوان‌بودن کارکنان حوزه وابسته است. این افراد به‌طورمعمول، انرژی و پتانسیل بیشتری برای پیشبرد اهداف سازمان دارند. سابقه کار نمونه‌ها نشان داد که بیشترین فراوانی مربوط‌به سابقه کار ۱۱ تا ۱۵ سال و ۴۳ نفر(۳۷/۷٪) است. مدرک تحصیلی ۹۱ نفر(۷۹/۸٪) کتابداری و ۲۳ نفر(۲۰/۲٪) غیرکتابداری بود که نشان می‌دهد بیشتر کارکنان تخصص کتابداری دارند. بررسی سطح تحصیلات نمونه‌ها نشان داد که سطح تحصیلات کارشناسی (۵۲/۶٪) و کارشناسی ارشد (۳۷/۷٪) به‌ترتیب بیشترین فراوانی دارند. سطح تحصیلات نیز می‌تواند یکی از عوامل مؤثر بر توانمندی و بهره‌وری افراد در سازمان باشد.

پرسش نخست: مهمترین نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در حوزه کتابخانه‌های وابسته در جهت رسیدن به اهداف سازمانی کدام‌اند؟

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می شود، برای هر کدام از مؤلفه های عوامل داخلی و بیرونی وزنی از یک تا صفر، بر اساس اثر احتمالی آن‌ها بر موقعیت استراتژیک فعلی کتابخانه‌های وابسته داده شد (جمع این ستون نباید از یک بیشتر باشد). سپس به هر مؤلفه براساس اهمیت و موقعیت کنونی آن در کتابخانه‌ها، رتبه‌ای از ۴ (بسیارخوب) تا ۱(ضعیف) داده شد و در نهایت از ضرب وزن هر مؤلفه در رتبه آن امتیاز وزنی آن به‌دست می‌آید.

جدول ۱: نتایج تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و بیرونی

نوع عامل	کد	عنوان	وزن	رتبه	امتیاز وزنی
نقاط قوت	S1	تعلق مجموعه کتابخانه‌ها به آستان مقدس رضوی و وجود مقدس عالم آل محمد(ع)	۰/۱۱	۴	۰/۴۴
	S2	حضور نیروهای تحصیل‌کرده و متخصص در کتابخانه‌های وابسته	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
	S3	حضور مدیران متخصص و باتجربه در کتابخانه‌های وابسته	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
	S4	داشتن فرهنگ سازمانی مطلوب (صداقت، وفاداری....)	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
	S5	بهره‌مندی از فرهنگ وقف و اهدا به‌دلیل انتساب این مجموعه‌ها به آستان مقدس رضوی	۰/۰۵	۴	۰/۲
	S6	اقبال و اعتماد مخاطبان به مجموعه کتابخانه‌های آستان قدس رضوی	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
	S7	علاقه‌مندی سازمان‌ها و اشخاص به اهدای منابع خود به کتابخانه‌های آستان قدس رضوی	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
	S8	گرانی کتاب و گرایش جامعه به استفاده از کتابخانه‌های عمومی	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
نقاط ضعف	W1	کمبود فضا در برخی از کتابخانه‌ها و استانداردنبودن ساختمان برخی از کتابخانه‌ها	۰/۱	۲	۰/۲
	W2	نبود سازوکار قانونی مناسب برای وجین منابع قدیمی و غیرقابل استفاده	۰/۰۹	۲	۰/۱۸
	W3	نبود نگرش کلی به ضرورت امر پژوهش و تاثیر آن بر کارآمدی سازمان	۰/۰۷	۲	۰/۱۴
	W4	وجود مشکلات معیشتی کارکنان و از دست‌دادن کارشناسان متخصص و کارا و عدم جذب نیروی جدید	۰/۰۵	۲	۰/۱
	W5	زیرساخت ضعیف شبکه های اطلاع‌رسانی در کشور	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
	W6	ضعف نظام آموزشی در گسترش فرهنگ مطالعه و کتابخوانی	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
	W7	کاهش انگیزه کتابخوانی در جامعه	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
	W8	تاثیر فضای مجازی بر کاهش استفاده از منابع چاپی	۰/۰۳	۱	۰/۰۳
جمع			۱	–	۲/۷۳
فرصت ها	O1	اهتمام ویژه رهبر فرزانه انقلاب وتولیت آستان قدس رضوی به توسعه کمی و کیفی این مجموعه ها	۰/۱۸	۴	۰/۷۲
	O2	حضور کارکنان تحصیل کرده و مجرب و داشتن پتانسیل مناسب علمی و پژوهشی در این حوزه	۰/۱۵	۴	۰/۶
	O3	شناساندن خدمات کتابخانه به مراکز آموزشی ، فرهنگی و سازمانها با توجه به وابستگی کتابخانه‌ها به بارگاه ملکوتی حضرت رضا(ع) و تنوع ارائه خدمات در کتابخانه‌های آستان قدس رضوی در مشهد و شهرستانها	۰/۲	۳	۰/۳۶
	O4	رشد و توسعه روزافزون فناوری و تکنولوژی (سرعت، دسترس پذیری و امکان تخصصی سازی خدمات)	۰/۱۰	۳	۰/۳
تهدیدها	T1	گسترش فرهنگ مدرک گرایی و عدم علاقه به مطالعه بعد از فراغت از تحصیل	۰/۱۲	۲	۰/۲۴
	T2	اوضاع اقتصادی و مشکلات اقتصادی جامعه	۰/۱۱	۲	۰/۲۲

نوع عامل	کد	عنوان	وزن	رتبه	امتیاز وزنی
	T3	تمایل مردم به پرکردن اوقات فراغت از طریق منابع غیرکتابی مانند اینتر نت، تلویزیون، و...	۰/۱	۱	۰/۱
	T4	کمبود اعتبارات فرهنگی	۰/۱	۱	۰/۱
جمع			۱	–	۶۴/۲

مهم‌ترین نقاط قوت ، عواملی که بیشترین امتیاز وزنی را کسب نموده اند، به‌شرح زیر هستند:
تعلق مجموعه کتابخانه‌ها به آستان مقدس رضوی و وجود مقدس عالم‌آل‌محمدعلیه‌السلام (S1=۰/۴۴)
حضور نیروهای تحصیل کرده و متخصص در کتابخانه‌های وابسته (S2=۰/۳۶)
حضور مدیران متخص و باتجربه در کتابخانه‌های وابسته (S3=۰/۳۶)

یکی از گسترده‌ترین قسمت‌های سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی معاونت امور کتابخانه‌های وابسته سازمان است که به مثابه گنجینه‌ای بی‌نظیر از اطلاعات علمی محسوب‌شده و این کتابخانه‌ها به موازات کتابخانه مرکزی آستان قدس رضوی، مکان‌های مناسبی را برای تحقیق و پژوهش برای همه قشرهای جامعه اعم از دانش‌آموزان، دانشجویان، طلاب حوزه‌های علمیه، استادان حوزه و دانشگاه و سایر اقشار جامعه فراهم آورده‌اند. نگاهی به آمار توصیفی تحقیق نشان می دهد که بیش از نیمی از افراد با مدرک تحصیلی کارشناسی (۵۲/۶درصد) و (۳۷/۷درصد) مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد دارند. همچنین (۷۹/۸درصد) افراد تخصص کتابداری دارند؛ بنابراین مشاهده می شود که حضور کارکنان و مسئولان متخصص کتابداری نیز یکی دیگر از نقاط قوت داخلی این حوزه است.

در مورد مهم‌ترین نقاط ضعف، عواملی که بیشترین امتیاز وزنی را کسب نموده‌اند، به‌شرح زیر هستند:
کمبود فضا در برخی از کتابخانه‌ها و استاندارد نبودن ساختمان برخی از کتابخانه‌ها (W1=۰/۲)
نبود سازوکار قانونی مناسب برای وجین منابع قدیمی و غیرقابل استفاده (W1=۰/۱۸)
نبود نگرش کلی به ضرورت امر پژوهش و تأثیر آن بر کارآمدی سازمان (W1=۰/۱)

کتابخانه‌های تأسیس‌شده در مشهد در اواخر دهه ۶۰ و دهه ۷۰ تأسیس شده‌اند و جز تعداد اندکی از آن‌ها بقیه در مجاورت و یا در ساختمان مساجد تأسیس شده‌اند و بنابراین زیربنای محدودی دارند. این محدویت یکی از عواملی است که برخی از این کتابخانه‌ها نتوانسته‌اند خود را با استاندارهای نوین کتابخانه‌ای مطابقت دهند. به‌عنوان‌مثال، عدم گسترش‌پذیری کتابخانه‌ها، دو شیفت‌بودن کتابخانه برای آقایان و بانوان، نبود بخش‌های مختلف مورد نیاز مجزا مانند واحد سمعی بصری، نشریات، اینترنت، تالارهای مرجع، نوجوانان و... . همچنین عدم

وجود استانداردهای ضروری مانند پلکان اضطراری، درهای خروج اضطراری، سیستم‌های اعلام حریق، سیستم‌های تهویه، سرمایشی گرمایشی مناسب و... .

کار وجین، بخشی از فرآیند مجموعه سازی در کتابخانه‌ها به شمار می‌آید که می‌توان آن را به‌عنوان یکی از معیارهای ارزیابی کیفیت و کارآیی کتابخانه‌ها نیز مورد توجه قرار داد. در کتابخانه‌های وابسته فرایند وجین منابع باتوجه‌به ضرورتی که احساس می شود کاملاً اجرا نشده است، بنابراین باتوجه‌به محدویت فضای برخی از کتابخانه‌ها و پرشدن قفسه های کتاب لازم است تا این مشکل نیز به بهترین نحو مدیریت و برطرف گردد.

یکی دیگر از نقاط ضعف داخلی کتابخانه‌های وابسته عدم پژوهش محوری فعالیت‌های این حوزه است. اگر چه پژوهش‌های اندکی در این حوزه و در زمینه‌های موضوعی مختلفی انجام گرفته است؛ اما تاکنون از نتایج این پژوهش‌ها برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری های سازمانی کاملاً استفاده نشده است.

در مورد مهمترین فرصت‌های موجود ، عواملی که بیشترین امتیاز وزنی را کسب نموده‌اند، به‌شرح زیر هستند:

اهتمام ویژه رهبر فرزانه انقلاب و تولیت آستان قدس رضوی به توسعه کمی و کیفی این مجموعه‌ها (O1=۰/۷۲)

حضور کارکنان تحصیل کرده و مجرب و داشتن پتانسیل مناسب علمی و پژوهشی در این حوزه(O1=۰/۶)

شناساندن خدمات کتابخانه به مراکز آموزشی، فرهنگی و سازمان‌ها با توجه به وابستگی کتابخانه‌ها به بارگاه ملکوتی حضرت رضا(ع) و تنوع ارائه خدمات در کتابخانه‌های آستان قدس رضوی در مشهد و شهرستان‌ها (O1=۰/۳۶)

بررسی سخنان و سیره مقام معظم رهبری، عملکرد تولیت فقید و توجه تولیت معزز جدید آستان قدس رضوی به سازمان کتابخانه‌ها نشان‌دهنده اهتمام ویژه ایشان به کتابخانه و کتاب‌خوانی است. رهبر انقلاب اسلامی یکی از بزرگ‌ترین واقفان کتاب به کتابخانه آستان قدس رضوی هستند و این نشان‌دهنده علاقه خاص ایشان به کتابخانه است. همچنین توسعه کمی و کیفی کتابخانه‌ها که نتیجه توجه خاص تولیت آستان قدس رضوی به مجموعه کتابخانه‌های آستان قدس رضوی است، فرصتی ویژه را برای این سازمان فراهم نموده است.

یکی دیگر از فرصت‌های موجود در حوزه کتابخانه‌های وابسته حضور پرسنل تحصیل‌کرده و متخصص در این کتابخانه‌ها است. همان‌طور که در آمار توصیفی ذکر شد، سطح تحصیلات ۵۲/۶درصد کارکنان کارشناسی و ۳۷/۷درصد کارشناسی ارشد است. پراکندگی کتابخانه‌های وابسته آستان قدس در سطح شهر مشهد و شهرستان‌ها فرصت مناسبی را ایجاد نموده است تا از این طریق خدمات این کتابخانه‌ها به مراکز

آموزشی‌فرهنگی و سایر سازمان های دیگر معرفی گردد. همچنین انتساب این کتابخانه‌ها به امام رضا (ع) موجب شده است تا افراد، ارگان‌ها و سازمان‌های مختلفی از خدمات این مجموعه‌ها بهره‌مند گردند.

در مورد مهم‌ترین تهدیدهای موجود ، عواملی که بیشترین امتیاز وزنی را کسب نموده‌اند، به‌شرح زیر هستند:

گسترش فرهنگ مدرک‌گرایی و عدم علاقه به مطالعه بعد از فراغت از تحصیل (T1=۰/۲۴)

محیط اقتصادی و مشکلات اقتصادی جامعه (T2=۰/۲۲)

گسترش فرهنگ مدرک‌گرایی و عدم علاقه‌مندی به مطالعه و کتاب‌خوانی بعد از فراقت از تحصیل یکی از مهم‌ترین تهدیدها برای کتابخانه‌ها محسوب می شود. این امر همان‌طور که در بخش نقاط ضعف محیط بیرونی بیان شد، ریشه در ضعف سازمان‌های مرتبط آموزشی، فرهنگی و اقتصادی در ایجاد انگیزه برای کتاب‌خوانی و مطالعه دارد. یکی از عوامل مؤثر بر کتاب‌خوانی و ایجاد انگیزه کتاب‌خوانی در جامعه شرایط اقتصادی افراد در جامعه است. در شرایطی که افراد با مشکلات ناشی از اقتصاد روبه‌رو هستند، معمولاً دارای انگیزه لازم جهت کتاب‌خوانی یا مراجعه به کتابخانه نیستند.

تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و بیرونی (وزن‌دهی به معیارها)

در ارزیابی عوامل داخلی و بیرونی، به نقاط قوت و فرصت با اهمیت بیشتر رتبه ۴ و به نقاط قوت و فرصت دارای اهمیت کمتر رتبه ۳ اختصاص یافت. همچنین به نقاط ضعف و تهدید دارای اهمیت کم‌تر رتبه ۲ و به نقاط ضعف دارای اهمیت بیشتر رتبه ۱ اختصاص یافت که مجموع وزن‌های اختصاص‌یافته به مؤلفه‌ها نباید از ۱ بیشتر باشد. با ضرب وزن و رتبه هر مؤلفه، امتیاز وزنی آن مشخص گردید که حاصل جمع نهایی مؤلفه‌های هر یک از عوامل بیانگر موقعیت راهبردی کتابخانه‌ها است. عدد بیشتر از ۲/۵ نشان‌دهنده غلبه نقاط قوت بر نقاط ضعف و فرصت‌ها بر تهدیدهای کتابخانه‌ها است و عدد کم‌تر از ۲/۵ نشان‌دهنده برجسته‌بودن نقاط ضعف بر نقاط قوت و تهدید نسبت به فرصت های کتابخانه‌ها است. نتایج این ارزیابی در جداول ۱ و ۲ نشان داده شده است.

باتوجه‌به اینکه جمع امتیازهای عوامل داخلی ۲/۷۳ است و این مقدار از ۲/۵ بیشتر است، می‌توان گفت که نقاط قوت کتابخانه‌ها بر نقاط ضعف آن برتری دارد. همچنین جمع امتیازهای عوامل بیرونی ۲/۶۴ است که این مقدار نیز از ۲/۵ بیشتر است و نشان می‌دهد که می توان با استفاده از فرصت‌های موجود، بر تهدیدها غلبه نمود.

پس از تعیین امتیاز حاصل از ارزیابی هریک از عوام داخلی و بیرونی کتابخانه ها، در ماتریس عوامل داخلی و بیرونی کتابخانه ها، امتیاز عوامل داخلی روی محور افقی و امتیاز عوامل بیرونی روی محور عمودی مشخص شد. مرکز محور به عدد ۲/۵ اختصاص یافته است. این ماتریس دارای چهار ناحیه است که محل تلاقی

امتیازهای نهایی عوامل داخلی (۲/۷۳) و بیرونی (۲/۶۴) در هر یک از نواحی بیانگر وضـعیت راهبردی کتابخانه‌ها اسـت. باتوجه‌به نمودار ۲ موقعیت کتابخانه‌ها تهاجمی ارزیابی می‌شـود. قرارگرفتن در این وضـعیت نشـان می‌دهد که کتابخانه‌ها در بهترین وضــع ممکن قرارگرفته و با چند فرصــت محیطی روبه‌رو اســت. توانایی‌ها یا نقاط قوت زیادی وجود دارد که کتابخانه‌ها می‌توانند با استفاده از آن‌ها و از فرصت‌های موجود، حداکثر استفاده را نموده، نقاط ضـعف را برطرف و از تهدیدهای بیرونی پرهیز نماید. لذا کتابخانه‌ها می‌توانند در محیط بیرونی نفوذ کرده و خدمات خود را توسعه دهند و با قابلیت خطرپذیری بالا، اقدامات گسترده‌ای را برای رشد و توسعه به‌عمل آورند و در مسیر تحقق اهداف و آرمان‌ها گام بردارند.

۴	۲/۵	۱
استراتژی های تهاجمی قوت		فرصت استراتژی های محافظه کارانه ضعف
۲/۵ استراتژی های رقابتی ۱		استراتژی های تدافعی تهدید

نمودار۲. ماتریس عوامل داخلی و بیرونی کتابخانه‌های وابسته

تدوین راهبردها

پس از تعیین قوت‌ها، ضـعف‌ها، فرصــت‌ها و تهدیدهای موجود در حوزه معاونت کتابخانه‌های وابســته با مقایســه دو به دوی قوت‌ها با فرصــت‌ها و تهدیدها و همچنین مقایســه دوبه‌دوی ضـعف‌ها با فرصــت‌ها و تهدیدها راهبردهای قوت فرصت، قوت تهدید، ضعف فرصت و ضعف‌تهدید به‌شرح ذیل ارائه می‌گردد.

راهبردهای تهاجمی (SO): در این راهبردها، تمرکز بر نقاط قوت داخلی و فرصت های بیرونی است. در اجرای اسـتراتژی‌های قوت‌فرصـت می‌توان با اسـتفاده از نقاط قوت از فرصـت‌ها حداکثر بهره‌برداری را نمود. هر سازمانی علاقه‌مند است که همیشه در این موقعیت قرار داشته باشد. این راهبردها عبارت‌اند از:

- تعلق مجموعه کتابخانه‌های وابسته، به امام رضا(ع) و آستان قدس رضوی ازیک سو و اهتمام و توجه ویژه رهبر معظم انقلاب و تولیت محترم آســتان قدس رضــوی به این مجموعه معظم، فرصــت مناســبی برای توســعه همه جانبه این کتابخانه‌ها محسوب می‌گردد. استفاده مناسب از این فرصت رسیدن به چشم‌انداز سازمانی را تسهیل می نماید؛
- با استفاده از پرسنل تحصیل‌کرده با حضور مدیران متخصص و با تجربه و استفاده از پتانسیل مناسب علمی و پژوهشی موجود، این حوزه می تواند ســازمان را در رســیدن به چشــم‌انداز «غنی‌ترین، پویاترین و مؤثرترین مرکز کتابخانه‌ای، موزه‌ای و گنجینه اسناد و نفایس در منطقه و جهان اسلام» یاری نماید؛

- تعلق مجموعه های وابسته به آستان قدس رضوی فرصت مناسبی برای معرفی و شناساندن خدمات این مجموعه‌ها به سازمان‌ها و مراکز فرهنگی و سایر علاقه‌مندان به علم و دانش است. بهره‌مندی از فرهنگ وقف و اهدا، اقبال و اعتماد مخاطبان و علاقه‌مندی سازمان‌ها و اشخاص به اهدای منابع خود به کتابخانه‌های آستان قدس رضوی بسترهای مناسبی برای معرفی و شناساندن خدمات کتابخانه‌ها محسوب می‌گردد.

راهبردهای محافظه‌کارانه(ST): این راهبردها، بر تنوع بخشی بر نقاط قوت داخلی و تهدیدهای بیرونی متمرکز است. در استراتژی قوت‌تهدید، تلاش می‌گردد تا با استفاده از نقاط قوت برای جلوگیری از تأثیر منفی تهدیدات، سازوکارهایی درپیش‌گرفته شود یا تهدیدات از بین برود. این راهبردها عبارت‌اند از:

- استفاده از ظرفیت‌های کتابخانه‌های آستان قدس رضوی در جذب مراجعان و فارغ‌التحصیلان به کتابخانه به‌منظور استمرار مطالعه و کتاب‌خوانی؛
- استفاده از ظرفیت‌های کتابخانه‌های آستان قدس رضوی و گسترش فضاها و منابع مطالعاتی مورد نیاز جامعه به‌منظور غلبه‌بر موانع اقتصادی؛
- تخصیص و جذب اعتبارات فرهنگی و مشارکت با سایر سازمان‌ها به‌منظور برنامه‌ریزی برای پرکردن اوقات فراغت افراد جامعه.

راهبردهای رقابتی(WO): این راهبردها، ضمن تأکید بر نقاط ضعف داخلی، سعی بر بهره‌گیری از فرصت های بیرونی در جهت رفع ضعف‌های موجود دارد. هدف از استراتژی‌های ضعف‌فرصت این است که از مزیت‌هایی که در فرصت‌ها نهفته است در جهت جبران نقاط ضعف استفاده شود. این راهبردها عبارت‌اند از:

- گسترش فضاهای مطالعاتی و استاندارد سازی ساختمان کتابخانه‌ها و خدمات باتوجه‌به اهتمام خاص تولیت محترم آستان قدس رضوی به این مقولهٔ فرهنگی؛
- برنامه‌ریزی برای وجین منابع با استفاده از افراد خبره و متخصص موجود؛
- انجام فعالیت‌های پژوهشی مرتبط و استفاده از پتانسیل موجود؛
- شناساندن خدمات کتابخانه‌ها به سازمان‌ها و مراکز آموزشی به‌منظور افزایش انگیزه کتاب‌خوانی در جامعه.

راهبردهای تدافعی (WT): این راهبردها، بر رفع آسیب‌پذیری و حفظ وضعیت کنونی تأکید دارد. هدف از اجرای استراتژی‌های ضعف‌تهدید کم‌کردن نقاط ضعف و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط است. در چنین موقعیتی وضعیت نامناسب بوده و در وضع مخاطره‌آمیز قرار خواهیم‌گرفت و باید سعی کنیم با انحلال، واگذاری، کاهش عملیات، ادغام و سایر روش‌ها از چنین وضعیتی پرهیز نماییم. این راهبردها عبارت‌اند از:

- افزایش فضاهای مطالعاتی و افزایش انگیزه کتاب‌خوانی در جامعه؛
- افزایش اعتبارات فرهنگی و ایجاد زیرساخت‌های اطلاع‌رسانی؛
- کمک به تقویت نظام آموزشی کشور در راستای ایجاد فرهنگ مطالعه و کتاب‌خوانی.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج نشـان داد که کتابخانه‌های وابسـته درحال‌حاضـر، در وضـعیت تهاجمی قرار دارد. لذا کتابخانه‌ها دارای فرصـت‌های محیطی و نقاط قوت زیادی هسـتند که می‌توانند با اتکا به آن‌ها بر موانع و تهدیدهای محیطی غلبه نموده و نقاط ضـعف خود را در مسـیر تحقق اهداف سـازمانی تقویت نمایند. در بعد تجزیه و تحلیل عوامل داخلی، مهمترین نقاط قوت کتابخانه‌های وابسـته تعلق مجموعه‌ها به آسـتان قدس رضـوی و حضـور مدیران و کارکنان متخصص و باتجربه در این حوزه است. نتایج پژوهش پریرخ و ارسطوپور (۱۳۸۸) نیز همسو با نتایج این پژوهش حضور استادان مجرب و صاحب‌نظر را به عنوان مهم‌ترین نقطه‌قوت نشان داد که با استفاده از آن می توان بسیاری از مشکلات موجود را برطرف نمود. همچنین عصاره، اسدنیا وجلیل‌پور(۱۳۹۳) حضور کارکنان و مدیران با تحصـیلات غیرکتابداری را به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نقاط ضـعف مورد بررسـی قرار داده اند. جمع امتیازات وزنی نقاط قوت و ضعف داخلی کتابخانه‌ها ۲/۷۳ است و نشان می دهد که کتابخانه‌ها از نظر عوامل داخلی دارای قوت هسـتند. در بعد تجزیه و تحلیل عوامل بیرونی، مهم‌ترین فرصـت‌های موجود اهتمام رهبر فرزانه انقلاب اسلامی و تولیت محترم آستان قدس رضوی به توسعه کمی و کیفی کتابخانه‌ها، حضور کارکنان مجرب و داشتن پتانسیل علمی و پژوهشی مناسب و شناساندن خدمات کتابخانه‌ها به مراکز علمی، فرهنگی و آموزشی و سازمان‌ها با توجه به انتسـاب این کتابخانه‌ها به آسـتان قدس رضـوی اسـت. سـالاری (۱۳۹۰) در پژوهشـی معدودبودن پژوهشگران و عدم توجه کافی به انجام پژوهش‌های تحلیلی در اداره مخطوطات آستان قدس رضوی را به‌عنوان نقطه ضعف شناسایی نمود. در حوزه کتابخانه‌های وابسته نیز نبود نگرش کلی به ضرورت پژوهش و تأثیر آن بر کارآمدی سازمان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نقاط ضعف مشخص گردید؛ بنابراین توجه به ضرورت امر پژوهش، این مورد می‌تواند به‌عنوان یک نقطه قوت در رسـیدن سـازمان به چشـم‌انداز تعریف‌شـده محسـوب گردد. جمع امتیازات وزنی عوامل بیرونی برابر ۲/۶۴ اسـت که نشـان می دهد کتابخانه‌ها با اسـتفاده از فرصـت‌های پیش‌رو می‌توانند بر تهدیدهای موجود غلبه نمایند. براین‌پایه، پیشنهادهای زیر مطرح می‌شود:

- تدوین برنامه های مناسب فرهنگی با هدف ارتقاء سطح آگاهی و سواد مطالعاتی جامعه؛
- تشویق و ترغیب کارکنان کتابخانه‌های وابسته برای پژوهش در مورد مسائل و مشکلات مربوط‌به کتابخانه‌ها؛
- بازنگری و اجرای آیین‌نامه وجین منابع کتابخانه‌ها جهت روزآمدسازی منابع موجود؛
- گسترش فضاهای مطالعاتی و تطبیق آن با استانداردهای موجود.

منابع

ابویی‌اردکان، محمد، آذرپور، سمانه. (۱۳۹۱). برنامه‌ریزی راهبردی درکتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی؛ چالش‌های رویکرد برنامه‌ریزی به راهبرد. *کتابداری، آرشیو و نسخه پژوهشی: کلیات کتاب ماه*، ۳(۱۷۴)، ۱۷-۲۴.

اسدنیا، ابوالفضل، جلیل‌پور، پیمان. (۱۳۹۰). امکان‌سنجی خصوصی‌سازی کتابخانه‌های عمومی با استفاده از تحلیل SWOT. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۱۹(۷۳)، ۲۱۳- ۲۳۴.

پاکدامن‌نائینی، مریم، ضیایی، ثریا و اصنافی، امیررضا. (۱۳۹۳). برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه تخصصی پژوهشگاه بین‌المللی زلزله‌شناسی بر اساس روش تحلیل راهبردی SWOT. *کتابداری، آرشیو و نسخه پژوهی مدیریت اطلاعات و دانش‌شناسی*، ۱(۲)، ۸۴-۹۶.

پریرخ، مهری، ارسطوپور، شعله. (۱۳۸۸). پژوهشی پیرامون تدوین برنامه راهبردی برای گروه آموزشی کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاه فردوسی مشهد: شناسایی مسائل، عوامل مطرح و مدل پیشنهادی. *مطالعات تربیتی و روان‌شناسی*، ۳۶. ۲۰۱-۲۲۶.

پشتونی‌زاده، میترا، فرج‌پهلو، عبدالحسین. (۱۳۹۱). ارزیابی و مقایسه کتابخانه‌های مرکزی و دانشکده‌ای دانشگاه شهیدچمران بر اساس تحلیل SWOT. *کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۳(۵۹).

خلعتبری، محمدجواد. (۱۳۸۵). *آمار و روش تحقیق*. تهران: پردازش.

ذاکرشهرک، مینا، اباذری، زهرا. (۱۳۹۲). ارزیای عملکرد کتابخانه‌های کانون پرورش فکرکودکان و نوجوانان در ایران براساس روش تحلیل راهبردی SWOT. *مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، ۹۵، ۶-۲۵.

سازمان کتابخانه‌ها، موزه و مرکز اسناد آستان قدس رضوی، سندچشم انداز بیست‌ساله آستان قدس رضوی در افق ۱۴۰۴ه.ش. (۱۳۹۱). مشهد: آستان قدس رضوی، ص ۳.

سالاری، محمود. (۱۳۹۰). *برنامه راهبردی اداره مخطوطات سازمان کتابخانه‌ها موزه و مرکز اسناد آستان قدس رضوی*. نشریه الکترونیکی شمسه، بازیابی در ۲۹آذر۱۳۹۴

شریف‌زادگان، محمدحسین، ملک‌پوراصل، بهزاد. (۱۳۹۳). مبانی نظری و تجارب به کارگیری ماتریس تحلیلی سوات (Swot)در برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه منطقه‌ای (تجربه کشورهای اسکاندیناوی و یک تجربه از ایران).تهران: دانشگاه شهید بهشتی،مرکز چاپ و انتشارات.

عصار، فریده، اسدنیا، ابوالفضل و جلیل‌پور، پیمان. (۱۳۹۳). تدوین برنامه راهبردی گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه شهیدچمران اهواز با استفاده از تحلیل SWOT. *مدیریت اطلاعات و دانش‌شناسی*، ۱(۲)، ۱۳-۳۰.

فقهی‌فرهمند، ناصر. (۱۳۸۷). *تدوین برنامه استراتژیک سازمان (علمی و عملی)*. تبریز: فروزش.

مریدی، سیاوش. (۱۳۸۵). *فرهنگ مدیریت کسب‌وکار*. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

معینی، علیرضا. (۱۳۸۵). *مدیریت استراتژیک*. تهران: دانشگاه علم و صنعت ایران.

هریسون، جفری. (۱۳۹۰). *مدیریت استراتژیک* (محمد اعرابی، مترجم). تهران: مهکامه.

Ugah, A. D. (2007). A SWOT Analysis of the University Library of Michael Okpara University of Agriculture Library, Umudike, Nigeria. Library Philosophy and Practice (e-journal), 148. Retrieved Nov.29, 2017 from: http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article

Fernandez, J. (2009). A SWOT analysis for social media in libraries. Online, 33(5), 35. 2017from https://digitalcommons.library.umaine.edu/cgi/viewcontent.cgi

Suresh Kumar, P.K. (2012). University libraries in Kerala: A SWOT analysis for marketing. *Library Philosophy and Practice*. 787. Retrieved Nov 5, 2017 fromhttps://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article

Mahmood, K, Hameed, A. & Haider, S.J. (2005). Fundraising in Pakistani libraries: Perceptions of library leaders. *International Information and Library Review*, 37(2), 117-125. Retrieved Nov 11, 2017 from: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1057231705000263

Mapulanga, P. (2012). SWOT analysis in the planning of information services and systems in university libraries: The case of the University of Malawi strategic plans. *The Bottom Line*, 26(2), 70-84. Retrieved Nov 7, 2017 from: https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/BL-12-2012-0034

Piorun, M. (2011). Evaluation of strategic plans in academic medical libraries. *Library & Information Science Research*, 33(1), 54-62. Retrieved Nov 15, 2017 from: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S074081881

Soehner, B. (2012). Change management in libraries: An essential competency for leadership. Paper presented at the *Proceedings of the IATUL Conferences*. Paper 14. Retrieved Nov 22, 2017 from: https://docs.lib.purdue.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2059&conte

Wendell, B. (1997). Foundations of futures studies: Human science for a new era. *Transaction Publishers*, 1: 365. Retrieved Nov 2, 2017 from: https://www.google.com/search?client=firefoxb&q=Foundations+of+futures+studies%3A